



**RECURSOS COMPARTILHADOS COMO FONTE COMPETITIVA EM EMPRESAS  
AGLOMERADAS TERRITORIALMENTE: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA TÊXTIL DA  
REGIÃO DE RIO DO SUL (SC)**

**SHARED RESOURCES AS A COMPETITIVE SOURCE IN CLUSTERED FIRMS: A  
STUDY OF THE TEXTILE INDUSTRY IN SOUTH BRAZIL**

**RECURSOS COMPARTIDOS COMO FUENTE COMPETITIVA EN COMPAÑÍAS  
AGLOMERADAS TERRITORIALMENTE: UN ESTUDIO EN LA INDUSTRIA TEXTIL  
EN EL SUR DE BRASIL**

**Ariani Raquel Neckel**

Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Coordenadora de Curso da Universidade para o Desenvolvimento do Alto Itajaí – UNIVALIBrasil

E-mail: [arianiprux@unidavi.edu.br](mailto:arianiprux@unidavi.edu.br)

**Valmir Emil Hoffmann**

Doutor em Administração de empresas pelo Universidad de Zaragoza, Espanha

Professor da Universidade de Brasília – UNB

E-mail: [ehoffmann@unb.br](mailto:ehoffmann@unb.br)

**Lorena Schoreder**

Professora da Universidade para o Desenvolvimento do Alto Itajaí – UNIVALI

E-mail: [lorena@univali.br](mailto:lorena@univali.br)

**RECURSOS COMPARTILHADOS COMO FONTE COMPETITIVA EM EMPRESAS  
AGLOMERADAS TERRITORIALMENTE: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA TÊXTIL DA  
REGIÃO DE RIO DO SUL (SC)**

**RESUMO**

O surgimento de novas empresas em contextos de aglomeração territorial está ligado, ao menos em parte, à existência de recursos estratégicos capazes de gerar vantagens competitivas. Esses recursos podem ser de diversos tipos e estar voltados, também, à especialização de atividades que levam à complementaridade. Neste trabalho, analisaram-se os recursos geradores da vantagem competitiva que são compartilhados em empresas aglomeradas territorialmente. Para tanto, os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado aos gestores da indústria têxtil da cidade de Rio do Sul (SC). Como resultado, indica-se que há compartilhamento de alguns recursos, como a cooperação, a localização, a mobilidade de mão de obra e a reputação das empresas da aglomeração, enquanto o conhecimento, os acordos com instituições, as associações e os fornecedores não foram encontrados.

**Palavras-chave:** Competitividade; Aglomeração Territorial; Recursos; Cooperação.

**SHARED RESOURCES AS A COMPETITIVE SOURCE IN CLUSTERED FIRMS: A  
STUDY OF THE TEXTILE INDUSTRY IN SOUTH BRAZIL**

**ABSTRACT**

The launching of new companies in territorial-clustered contexts concerns, at least to a certain point, the existence of strategic resources capable of generating competitive advantages. Such resources can be in various forms and can also be focused on the specialization of activities that lead to complements. In this work, the resources capable of generating competitive advantages and shared in territorial-clustered companies were analyzed. Thus, the data was collected through a questionnaire applied to managers of the textile industry in the city of Rio do Sul (SC), South Brazil. As a result, it was observed that some resources are shared, such as the cooperation, localization, workforce mobility and the reputation of the clustered companies, whereas the knowledge, commercial agreements with institutions, associations and suppliers were not realized.

**Keywords:** Competitiveness; Cluster; Resources; Cooperation.

**RECURSOS COMPARTIDOS COMO FUENTE COMPETITIVA EN COMPAÑÍAS  
AGLOMERADAS TERRITORIALMENTE: UN ESTUDIO EN LA INDUSTRIA TEXTIL  
EN EL SUR DE BRASIL**

**RESUMEN**

El surgimiento de nuevas compañías en contextos de aglomeración territorial se refiere, por lo menos en parte, a la existencia de recursos estratégicos capaces de generar ventajas competitivas. Estos recursos pueden ser de diversos tipos y se pueden atribuir también a la especialización de las actividades que llevan a la complementariedad. En este trabajo se analizaron los recursos generados de la ventaja competitiva que son compartidos en empresas aglomeradas territorialmente. Los datos fueron recolectados a través de una encuesta aplicada a los gestores de la industria textil de la ciudad de Rio do Sul, estado de Santa Catarina, en el Sur de Brasil. Como resultado, se indica que algunos recursos son compartidos, como la cooperación, la localización, la movilidad de la mano de obra y la reputación de las empresas de la aglomeración, mientras que no se encontraron compartidos el conocimiento, los acuerdos con las instituciones, las asociaciones y suministradores.

**Palabras clave:** Competitividad; Aglomeración Territorial; Recursos; Cooperación.

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos na área da estratégia das organizações em torno da obtenção e manutenção da vantagem competitiva têm sido a tônica dos últimos anos. Duas correntes principais são abordadas nessa discussão de forma complementar: o trabalho de Porter (1986), caracterizado pelo posicionamento da firma no mercado de demanda e oferta e vinculado à Teoria da Organização Industrial; e, mais recentemente, a Visão Baseada em Recursos (VBR), enfatizando a heterogeneidade dos recursos e das *performances* entre as firmas para justificar a aquisição de vantagens competitivas sustentáveis.

Porter (1986), com fundamentos oriundos da economia, prioriza a vantagem competitiva a partir do ambiente externo à organização, decorrente da estrutura da indústria, da concorrência e do mercado. Porter (1986) declara que a “essência de uma estratégia é relacionar uma companhia a seu meio ambiente” (p. 22). Dessa forma, a busca da vantagem competitiva pode ser interpretada como sendo, também, uma busca por uma posição mais favorável no relacionamento fornecedor – empresa e empresa – consumidor.

Por outro lado, a Visão Baseada em Recursos (VBR) reconhece as características idiossincráticas das organizações ao explicar a vantagem competitiva, principalmente, a partir dos fatores internos às firmas, já que enfatiza que os recursos tangíveis, como os físicos e financeiros, e os intangíveis, como o conhecimento e a aprendizagem, geradores dessa vantagem. A VBR considera que as firmas são conjuntos de recursos (Wernefelt, 1984). Esses recursos geram vantagem competitiva sustentável quando são valiosos, raros, de difícil imitação e substituição (Barney, 1991).

O efeito localização que pode se ligar com a VBR também tem sido estudado nos últimos anos. Trabalhos de italianos como Brusco (1982) e Becattini (1990), entre outros, que pesquisaram o efeito localização a partir do texto de Marshall (1925), demonstraram que as interdependências e complementaridades entre as firmas presentes em aglomerações permitem a existência de um modelo ágil que suplanta as relações puramente de mercado. Ao mesmo tempo, permite a sobrevivência da pequena e média empresa (PME) não integrada verticalmente. Contudo, para que essas interdependências e complementaridades não se tornem fontes de desvantagens competitivas devido ao oportunismo latente nas relações, é necessário que o desenho organizacional se altere daquele puramente de mercado para um híbrido: as redes de empresas (Williamson, 1991).

Ring e Van de Ven (1992) descrevem que as empresas que estão constituídas em forma de rede obtêm vantagem em relação às empresas que se localizam fora das redes, ou frente àquelas que

não estão aglomeradas, por meio da geração de determinados recursos. Esses recursos podem se traduzir em vantagens competitivas para as empresas e, como escrevem Cândido, Abreu e França (2000), estas vantagens incluem a diluição dos riscos e o compartilhamento de recursos, o que vincula a ideia de rede aglomerada territorialmente à VBR.

Este estudo tem como objetivo analisar os recursos geradores de vantagem competitiva que são compartilhados entre empresas aglomeradas territorialmente. Assim, pretende-se contribuir com a explicação de fatores geradores de vantagem competitiva em aglomerações industriais a partir do compartilhamento dos recursos existentes.

Para tanto, o trabalho está dividido em cinco partes. Além desta introdução, na primeira seção, apresenta-se uma breve abordagem conceitual sobre vantagem competitiva. Na segunda parte, discute-se a Visão Baseada em Recursos (VBR) e as abordagens de empresas aglomeradas territorialmente. Em seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa e a discussão dos resultados. Na última seção, são evidenciadas considerações finais com a intenção de destacar as principais contribuições desta pesquisa e limites, incluindo proposições de questões que podem ser exploradas em estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este referencial está dividido em duas partes. Começa-se pela discussão de estudos sobre competitividade, fazendo-se um paralelo entre a abordagem que vê na posição a fonte de vantagem competitiva (Porter, 1986) e a abordagem de recursos que vê no interior da empresa essa fonte. Na segunda parte, discutem-se aglomerações territoriais, a partir de Marshall (1982), até se chegar à abordagem dos sociólogos italianos. Note-se que por uma questão de recorte, as redes interorganizacionais não serão discutidas, ainda que em contextos de aglomeração territorial há grande probabilidade para a existência desse tipo de rede (Hoffmann, 2002).

### **2.1 COMPETITIVIDADE**

A partir dos anos 1970, diversos estudos do pensamento econômico abordavam a questão da vantagem competitiva, utilizando abordagens conceituais diferentes (Vasconcelos & Cyrino, 2000). Entre eles, estão os estudos de Porter (1986), nos quais o autor relaciona a competitividade de uma empresa com a sua capacidade de ser bem sucedida em mercados em que haja concorrência. O

objetivo é buscar uma posição favorável e que seja possível para a empresa defender-se das cinco forças descritas pelo autor: ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e grau de rivalidade entre os atuais concorrentes (Porter, 1986).

Posteriormente, o autor desenvolveu o modelo chamado de Diamante, prevendo a existência de quatro critérios que seriam os determinantes da competitividade de uma nação, ou região, o que reforça o raciocínio de competitividade regional. São eles: (1) condições de fatores, (2) condições de demanda, (3) setores correlatos e de apoio e (4) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (Porter, 1989). Estes determinantes criam o contexto no qual as empresas de um país nascem e competem. Por fim, o autor afirma que as interligações dentro do grupo, em muitos casos imprevistos, levam à percepção de novas maneiras de competir e oportunidades totalmente novas (Porter, 1989).

A competitividade também pode ser vista por meio das relações interorganizacionais. Hoffmann (2002) descreve que estas relações podem ser verificadas em aglomerações territoriais de empresas e que sua vantagem se dá através dos recursos disponíveis na aglomeração. Para aqueles autores, as que estão fora da aglomeração, ou dispersas, não obtêm acesso a esses recursos. Porter (1999, p.210) complementa ao afirmar que, sua “teoria vê a concentração geográfica como parte do processo mais geral pelo qual a vantagem é criada e mantida”.

Outra maneira de compreender a competitividade, que é explorada a seguir, é a Visão Baseada em Recursos (RBV) que veio valorizar o dinamismo da relação entre o ambiente externo da abordagem de Porter (1986) e recursos internos da RBV como elementos fundamentais de estratégias geradoras de vantagem competitiva.

A Visão Baseada em Recursos se vincula, inicialmente, às ideias de Penrose, desenvolvidas em 1959, de que a lucratividade e o crescimento da empresa não são provenientes de produtos bem posicionados na indústria, mas da posse e utilização produtiva pela empresa de recursos essenciais, únicos e idiossincráticos (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2001). Então, a proposição central da VBR é que a fonte da vantagem competitiva se encontra nos recursos desenvolvidos pela firma e, secundariamente, na estrutura das indústrias na qual elas atuam.

Wernefelt (1984) é a pioneira a desenvolver as ideias de Penrose (1959) no campo da estratégia, considerando que a última já havia definido a empresa como um conjunto de recursos.

Um recurso é entendido como qualquer elemento que possa ser pensado como fraqueza e força de uma dada firma, como marcas, saber-fazer (*know-how*), habilidades dos empregados,



contatos comerciais, equipamentos, eficiência de procedimentos, capital, dentre outros (Wernefelt, 1984).

Barney (1991) também seguiu as ideias de Penrose (1959), sugerindo a necessidade de construir um modelo com a suposição de que recursos podem ser heterogêneos e imóveis. Para o autor, os recursos podem ser classificados em três categorias: (a) recursos físicos: incluem tecnologia física, fábrica e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas; (b) recursos humanos: incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento e *insights* dos gerentes e trabalhadores e; (c) recursos organizacionais: incluem a estrutura organizacional formal, planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle, bem como relações informais entre grupos e entre a empresa e o ambiente.

No entanto, Barney (1991) salienta que nem todos os recursos são estrategicamente relevantes. Alguns podem prevenir, outros dirigir e outros podem não ter nenhum impacto para traçar a estratégia da firma. A partir da suposição de que os recursos podem ser heterogêneos e imóveis, o autor propõe que os recursos da firma tenham quatro atributos: (a) devem ser valiosos, (b) devem ser raros, (c) devem ser imperfeitamente imitáveis e (d) não podem ter substitutos estrategicamente equivalentes. Esses atributos dos recursos da firma são indicadores da heterogeneidade e da imobilidade, portanto, é a parametrização da importância destes que são geradores de vantagem competitiva.

Destacando os estudos de Dierickx e Cool (1989), sob uma ótica diferente, os recursos essenciais para a vantagem competitiva são acumulados pela empresa ao longo do tempo. Não podendo ser vendidos ou comprados, esses recursos devem ser construídos no interior da firma, acumulados ao longo do tempo e formados a partir dos valores e da cultura em que se pode destacar o conhecimento tácito. São aqueles recursos inegociáveis, inimitáveis e insubstituíveis (Dierickx & Cool, 1989).

Com enfoque de que o desempenho superior se fundamenta no desenvolvimento de um conjunto de recursos competitivamente diferenciados, Collis e Montgomery (2000) afirmam que a VBR é útil na análise com objetividade dos recursos valiosos ao vincular as capacidades internas ao ambiente setorial externo. Eles classificam os recursos em tangíveis, intangíveis e capacidades, bem como postulam que a firma deve realizar cinco testes para identificar o valor de seus recursos: (1) imitabilidade; (2) durabilidade; (3) apropriação; (4) substituição; (5) superioridade competitiva. Quanto à possibilidade de imitabilidade, o teste para o recurso pode ser feito por: (a) unicidade física; (b) dependência de trajetória (*path-dependence*); (c) ambiguidade causal; (d) dissuasão econômica. Reafirmando estas abordagens, Vasconcelos e Cyrino (2000) apontam que, em função

da heterogeneidade de recursos, as firmas apresentam diferença de *performance* econômica, algumas mostrando baixa lucratividade e outras, lucratividade excepcionalmente alta em relação à média de mercado.

A partir dessa ótica, destaca-se que os recursos valiosos podem assumir uma variedade de formas, reafirmando que podem ser tangíveis, como, por exemplo, imóveis e intangíveis, como reputação da marca e lealdade dos empregados. Parece fundamental considerar o que Collis e Montgomery (2000, p.51) salientam: “os recursos geralmente são intangíveis, não físicos, daí a ênfase das abordagens recentes sobre aspectos mais abstratos dos ativos corporativos – a cultura, a tecnologia e a líder transformacional”.

No cerne da competitividade observada nas aglomerações está uma série de fenômenos, tais como o extravasamento de conhecimentos acumulados e as tecnologias entre as firmas, o compartilhamento de recursos e o acesso a fatores intangíveis e não-transacionáveis no mercado, entre outros (Fensterseifer & Wilk, 2003).

Parece cabível que neste tipo de arranjo organizacional os recursos ainda podem ser sistêmicos, sendo definidos, conforme Fensterseifer e Wilk (2003), como aqueles que não pertencem a firmas individuais, mas que são compartilhados pelo conjunto de firmas como um todo. Hoffmann (2002) define esses recursos como sendo de acesso, em uma alusão a Barney (1991), pois, para esse último, a competitividade de uma empresa se dá pela posse ou acesso a recursos estratégicos.

De forma diferente dos recursos singulares, os sistêmicos ou de acesso não influenciam a competição entre firmas dentro de uma aglomeração, mas sim relacionam-se positivamente aos diferenciais de eficiência entre *cluster* de firmas pertencentes e não-pertencentes a um *cluster*. (Fensterseifer & Wilk, 2003).

## 2.2 AGLOMERAÇÃO TERRITORIAL

Com base nas definições acerca de aglomerações, distritos industriais, redes e outros, salienta-se que o termo aqui utilizado será aglomeração territorial. Os estudos relacionados à aglomeração (Marshall, 1925) e seus diversos termos, como, *cluster* (Porter, 1999), distrito industrial (Brusco, 1993), redes, entre outros, buscam analisar a competitividade por meio deste tipo de organização industrial. Segundo Whittington, Owen-Smith e Powell (2009) é possível observar em contextos de aglomeração territorial a constituição de redes interorganizacionais.



As aglomerações, de acordo com Porter (1999), podem ser descritas como agrupamentos de empresas que se inter-relacionam e que estão concentradas geograficamente. São, de modo geral, de pequeno porte, concentradas espacial e setorialmente, o que lhes permite estabelecer uma rede de relacionamento, de tal forma que resulte na aquisição de alguma vantagem competitiva para cada uma das empresas e para a rede como todo. As empresas aglomeradas territorialmente obtêm ganhos em eficiência coletiva e que raramente produtores separados poderiam conseguir (Amato Neto, 2000).

Os primeiros trabalhos sobre o tema foram do economista inglês Marshall (1925). O autor percebeu no século XIX que as aglomerações territoriais atraíam empresas relacionadas às atividades fim e meio das firmas aglomeradas e que novos negócios surgiam a partir da própria aglomeração.

Mais tarde, essas ideias foram retomadas por pesquisadores italianos. Trigilia (1993) define um distrito industrial como um conglomerado de empresas com uma relação particular entre si e Brusco (1993), como um conjunto de empresas que produzem algo que é homogêneo de alguma maneira, adotando posições distintas frente ao mercado.

Uma das principais características dos distritos industriais é que garantem a competitividade das empresas é a existência de recursos, que são coletivos em relação às empresas neles inseridas, mas são privados em relação às empresas de fora (Hoffmann, Molina-Morales, & Martinez, 2008). Amato Neto (2000) destaca que os recursos compartilhados podem ser alcançados pelas empresas que atuam em conjunto.

Conforme Ebers e Jarillo (1998), a fonte da vantagem competitiva em uma rede pode ser alcançada de distintas maneiras: por meio da aprendizagem, que permite o desenvolvimento de um produto de uma maneira mais rápida e, assim, leva à vantagem do pioneirismo, ou ainda, por uma melhora no fluxo de informação e de recursos entre a rede, o que repercutirá em economia de tempo e custo. Entre esses recursos podem ser citados o conhecimento, a cooperação, a localização, a mão de obra, as instituições e a reputação.

Como escreve Molina-Morales (2001), a aglomeração territorial é uma comunidade de pessoas. Essa comunidade, além de exercer atividades profissionais, também tem sua vida social localmente. Isso faz com que as pessoas se encontrem e nesse contexto, o tema comum a todas é a própria indústria, complementa Molina-Morales (2001).

A literatura que discute as aglomerações tem demonstrado de forma comum que a cooperação é uma atividade típica entre as empresas. Desde os trabalhos de Brusco (1993) para quem os distritos industriais, um tipo de rede aglomerada, são um conjunto de empresas com uma

relação particular entre si e com posições distintas frentes ao mercado, os vários trabalhos sobre o tema trataram de reforçar esses conceitos. Kristensen (1993), em seu estudo na Dinamarca e Schmitz (1993) com sua pesquisa na Alemanha apontaram ao menos algum grau de cooperação entre empresas horizontais (concorrentes), em um contexto de aglomeração territorial o que de certa forma corrobora o trabalho de Franco (2007) que, mais recentemente, apontou que a cooperação pode existir em fases distintas, desde uma mais improvisada, onde ela ocorre não intencionalmente, até aquela de caráter estratégico, que é pensada *a priori*.

O efeito localização pode ser considerado como seminal na discussão sobre as aglomerações. Marshall (1925) já havia definido que a indústria quando está concentrada tende a ter um crescimento endógeno, ou seja, de dentro para fora, com a criação de vários negócios correlatos ao segmento. Nessa mesma discussão está também a mão de obra. Um funcionário ao juntar habilidades específicas procurará oportunidades dentro da própria indústria, para quem essas habilidades terão maior valor, o que pode significar maior remuneração, nesse caso. No trabalho inicial de Hoffmann (2002), isso foi verificado nas três aglomerações de cerâmica de revestimento estudadas pelo autor.

O papel das instituições está ligado a diversos serviços que vão do ensino técnico, como observado por Schmitz (1993), passando pelo ensino superior, indicado por Saxenian (1990) e Hansen (1991), até mesmo linhas de financiamento especiais para a indústria local, conforme indica Brusco (1993). Essa diversidade de serviços faz com que as empresas mantenham relacionamento intenso com as instituições, conforme Saxenian (1990) e as considerem importantes (Hansen, 1991). O papel das instituições também foi estudado por Hoffmann (2002) que determinou que elas assumem distintos papéis na dinâmica da aglomeração e, dessa forma, são percebidas de distintas formas. Elas prestam distintos tipos de serviços que vão do apoio institucional (Brusco, 1993), até mesmo corroboram o surgimento de novas empresas, conforme Malmberg e Power (2005). No trabalho de Bellandi e Caloffi (2008) pode-se notar claramente que as instituições locais podem, inclusive, apoiar as ações empresariais, no sentido de evitar a desindustrialização.

A reputação local pode ser um recurso para a aglomeração territorial na medida em que auxilie a projeção da imagem da empresa. Esse é o típico caso das chamadas denominações de origem, no Brasil, comuns para vinhos do Vale dos Vinhedos (RS), chocolates de Gramado (RS) ou mesmo de têxteis do Vale do Itajaí (SC). Mas seu efeito não é o mesmo. Isto é, onde as marcas individuais são fortes, as empresas sofrem influência positiva e se preservam da negativa; onde essas marcas ainda não se fortaleceram, a influência da reputação tanto pode ser negativa, como

positiva, assinala Hoffmann (2002). Franco (2007) também destacou a importância da reputação ao se estabelecer a cooperação do tipo estratégica, onde o empresário avalia a relação custo/benefício.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia adotada em pesquisas depende diretamente do objeto de estudo, de sua natureza, ou de sua amplitude e dos objetivos do pesquisador (Quivy & Campenhoudt, 1992). Neste estudo, optou-se pela pesquisa descritiva, pois fornece critérios e compreensão do problema em questão (Malhotra, 2001) e, também, por ser um fato ainda não estudado, além de descrever as características de determinado objeto de estudo.

O universo considerado para a presente pesquisa se formou pelas indústrias têxteis, mais especificamente as empresas de confecção de brim (*jeans*) da Cidade de Rio do Sul, no Estado de Santa Catarina. Para tal, utilizou-se uma lista com o nome das empresas existentes no município, fornecida pelo Sindicato das Indústrias Têxteis e do Vestuário do Alto Vale do Itajaí – SINFIATEC, caracterizando-se as referidas informações em dados secundários. Na lista, disponibilizada pelo Sindicato, existem 40 empresas, sendo 5 (cinco) descartadas, já que 3 (três) eram empresas de moda íntima, 1 (uma) empresa de malharia e a quinta empresa não pesquisada era uma lavanderia.

Foi realizado um censo entre as trinta e cinco empresas. Mas com a dificuldade de retorno dos questionários, o estudo se restringiu a dezenove empresas (54% total). Os demais não foram respondidos, devido à possível resistência em participar da pesquisa, ou questões relacionadas à disponibilidade de tempo.

A coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário, elaborado, inicialmente, por Hoffmann (2002), e que sofreu algumas adaptações. O questionário foi estruturado em perguntas fechadas, utilizando-se uma escala contínua de sete pontos, sendo o 7(sete) para a maior concordância e o 1(um) para a maior discordância, conforme descrito no Quadro 1.

Os questionários foram direcionados ao principal gestor das empresas com o objetivo inicial de serem aplicados por meio de entrevista pessoal, mas muitos gestores não puderam responder no momento disponibilizado. Assim, 80% foram respondidos sem a presença do pesquisador. Em termos de escolaridade dos respondentes, 31, 58% possuem o curso superior completo e 26,32% cursaram um curso de especialização/pós-graduação; 36,84% possuem o ensino médio e 5,26% possuem apenas o ensino fundamental.

**Recursos Compartilhados como Fonte Competitiva em Empresas Aglomeradas Territorialmente:  
Um Estudo na Indústria Têxtil da Região de Rio do Sul (SC)**

Os dados primários são quantitativos, com emprego da estatística descritiva e inferencial no tratamento de dados (Malhotra, 2001). A análise dos dados foi feita por intermédio da soma das escalas. Os recursos foram definidos teoricamente por Hoffmann (2002). Neste estudo, para se determinar a existência do recurso, considerou-se que a soma das médias dos indicadores de cada recurso deve ser igual ou superior ao produto do número de indicadores por cinco. Isso ocorre, pois o valor 4 corresponde ao centro da escala e, assim, não explicaria a existência de recurso. Esse procedimento já foi adotado por Hoffmann; Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2008), com o mesmo objetivo.

<b>RECURSO / VARIÁVEL</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>VALOR DE REFERÊNCIA DA ESCALA (NÚMERO DE INDICADORES X 5)</b>
Conhecimento	Utilização de conhecimento dos concorrentes Transferência informal de conhecimento Experiência Canais informais de comunicação Intercâmbio de informações	25
Cooperação	Relações sociais Acordos	10
Localização	Fornecedores – localização Acesso privilegiado a recursos	10
Mão de obra	Contratação Funcionário Habilidades	15
Instituições	Acordos Pesquisa e desenvolvimento Acesso Importância	20
Reputação	Reputação positiva Reputação negativa	10

**Quadro 1** - Variáveis e Indicadores para Instrumento da pesquisa.  
Fonte: Adaptado de Hoffmann (2002).

## 4 RESULTADOS

Nessa seção, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa. Para tanto, descrevem-se, inicialmente, as características das empresas. Na segunda parte da pesquisa, buscou-se analisar os recursos existentes que são compartilhados no aglomerado.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESAS PESQUISADAS

Em termos de idade, 26,32% estão no mercado entre 10 a 12 anos, 15,79% das empresas pesquisadas atuam de 12 a 14 anos, a mesma porcentagem caracteriza as empresas que estão atuando há mais de 14 anos. As demais, representando 26,32%, estão no mercado há menos de 10 anos. Com exceção de uma empresa que não respondeu, todas as demais são sociedades limitadas.

No tipo de gestão, 68,42% são empresas com gestão familiar, 15,79% possuem uma gestão profissional, 10,53% caracterizam-se mista e apenas uma empresa não respondeu a esta questão.

A venda do produto Jeans acontece na maior parte das vezes (42,50%), por meio de representantes; em 37,50% das empresas pesquisadas, as vendas se realizam através da venda direta-atacado e apenas 20% através da venda direta-varejo. Saliente-se que algumas empresas utilizam a venda tanto por meio do atacado e do varejo quanto por meio de representantes.

Quando questionadas em relação ao processo de desenvolvimento de produto que é realizado na empresa, 47,28% colocaram que as ideias são próprias, 20,69% baseiam-se em produtos da região e 31,03% de produtos fora da região. Destas, 52,65% utilizam, apenas, uma variável pesquisada, enquanto 47,37% utilizam duas ou mais variáveis, ou seja, utilizam mais de um processo de desenvolvimento dos produtos comercializados.

### 4.2 RECURSOS COMPARTILHADOS NAS EMPRESAS

Nesta seção serão descritos os recursos existentes no aglomerado, bem como se há o compartilhamento dos recursos entre as empresas e como isto pode gerar a vantagem competitiva para a aglomeração. Dentro desta pesquisa a análise será feita a partir seis tipos: conhecimento, cooperação, localização, mão de obra, instituições e reputação, que serão apresentados a seguir.

A pesquisa demonstrou que nenhum tipo de **conhecimento** ou tecnologia dos concorrentes é compartilhado pelas empresas pesquisadas, já que 73,69% afirmaram não haver esse compartilhamento no aglomerado. Em contrapartida, a mesma quantidade dos respondentes suscita



que existe no aglomerado o acesso aos canais de comunicação, como palestras, reuniões, conferências e outros que possibilitam uma comunicação a respeito de temas da indústria têxtil. Sabe-se que as relações em um aglomerado podem ocorrer de distintas maneiras. Silva (2005) destaca que a participação das empresas que estão aglomeradas territorialmente em eventos sociais cria uma interdependência que vai além das relações puramente econômicas ou de negócios, o que proporciona uma atmosfera de conhecimento mútuo e, conseqüentemente, o compartilhamento de informações. Alguns autores afirmam que a aglomeração geográfica facilita a criação de relações entre as empresas e as instituições, favorecendo, assim, a troca de conhecimento (Molina-Morales, 2001). A organização não pode criar conhecimento por si mesma sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo, o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em âmbito de grupo por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação (Nonaka & Takeuchi, 1997). O que se nota é que, apesar de a aglomeração estudada ser também uma comunidade de pessoas aos moldes descritos por Molina-Morales (2001), isso não parece ser condição suficiente para que haja a troca de conhecimentos entre as empresas.

Com base nos indicadores obtidos em relação à **cooperação** a maioria, representando 63,71 %, caracterizou manter relações sociais com seus concorrentes, 47,37 % aceitam acordo de cooperação com terceirização e fornecedores. E já em menor percentual de concordância, representando 26,31%, aceitam acordos de cooperação com instituições, associações, fornecedores e competidores. A discordância, que neste item representou 52,64%, possivelmente se apresenta diante da abrangência das categorias de cooperação sugeridas na questão, envolvendo indicadores distintos como competidores e fornecedores. Vale ressaltar que muitas empresas acabam cooperando com outras firmas como uma alternativa organizacional para permanecerem no mercado, ou seja, como uma estratégia competitiva do ambiente atual (Franco, 2007). O trabalho realizado anteriormente por Hoffmann (2002) coincide com esses mesmos resultados, ou seja, também nas aglomerações estudadas por aquele autor havia pouca cooperação. Isso contradiz diversos estudos sobre o tema, que apontam a aglomeração como um ambiente propício à cooperação (Kirstensen, 1993; Schmitz, 1993; Molina-Morales, 2001). Como esses estudos eram sobre localidades estrangeiras (Dinamarca, Alemanha e Espanha, respectivamente), é possível que se esteja diante de um efeito país, nesse caso, com viés negativo. Ou então, pode-se também estar ocorrendo o início de cooperação, pois tal como demonstrou Franco (2007), a cooperação pode se realizar em fases distintas. Analisando a variável **localização**, observe-se que embora a maioria compreenda que o acesso seja privilegiado há, também, um percentual de 36,84% que se posiciona



de forma intermediária, ou seja, apresenta certa neutralidade em relação ao acesso privilegiado a recursos devido à localização.

Assim, pode-se compreender que a localização é importante, mas não necessariamente representativa. Tal fato pode ser atribuído a recursos periféricos, como acesso a rodovias e portos, ou, ainda, posição geográfica de fornecedores. Note-se que quando Marshall (1925) descreveu o efeito localização, ele tratou de um espaço geográfico limitado. O que acontece é que a região têxtil onde a aglomeração está envolvida é grande, pois envolve outras cidades importantes para a indústria, como Blumenau e Brusque, que possuem uma oferta ainda maior de fornecedores. Talvez isso tenha influenciado a percepção dos respondentes que, ao compararem, notam que inclusive podem estar em desvantagem com relação a essas duas outras cidades.

Em relação à mobilidade da **mão de obra**, ou seja, o deslocamento dos trabalhadores de empresas do mesmo setor, Hoffmann (2002) escreve que ela propicia a preservação do conhecimento tácito dentro dos limites da própria indústria. Os indicadores analisados nesse item, conforme apresentados na Tabela 1, demonstram que a experiência na área de confecção de jeans é um fator importante. Na escala de concordância de 1 a 7, a média das respostas foi superior a 5. Ficou evidente que a absorção da mão de obra ocorre, na sua maioria, no aglomerado. Isto indica que há transferência de conhecimento entre as empresas pertencentes ao aglomerado, da mesma forma como observado por Hoffmann (2002) em sua pesquisa sobre a indústria de cerâmica de revestimento. Acredita-se, então, que em função de as empresas preferirem os trabalhadores com experiência e aqueles, por sua vez, também preferirem continuar em empresas do mesmo setor, as habilidades dos trabalhadores do aglomerado serão mais importantes do que aquelas existentes em trabalhadores de fora. O que é ressaltado por Cohen e Levinthal (1990) quando descrevem que o conhecimento prévio facilitaria a aprendizagem de novos conhecimentos.

**Tabela 1-** Indicadores de Mobilidade de mão de obra.

INDICADORES	MÉDIA
Ao contratar um novo funcionário operacional é importante que ele tenha tido alguma experiência prévia em empresas têxtil	5,16
Os funcionários, ao deixarem a empresa, dirigem-se a outras empresas do mesmo setor de confecção.	5,11
Ao contratar um novo gerente ou técnico é importante que ele tenha tido alguma experiência prévia	5,58
<b>Escala somada</b>	<b>15.85</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise consolidada da mobilidade da mão de obra da aglomeração indica que, na percepção das empresas, ela é intensa na região. O somatório das médias resultou em 15,85. Considerando que o valor de viés é 15, note-se que essa foi a constante com valor mais alto. A mobilidade da mão de obra e a aprendizagem de aglomeração pode ser uma fonte de vantagem competitiva de uma rede, conforme Ebers e Jarillo (1998). Nesse caso, o conhecimento é compartilhado e foi apontado por Prahalad e Hamel (1990) como sendo o recurso mais estratégico. Como afirmam Fensterseifer e Wilk (2003), ao compartilhar recursos a rede aglomerada gera competitividade para si.

Podem-se separar os indicadores das instituições em duas partes: a primeira é formada pelas instituições propriamente ditas e a segunda, por seus serviços. Quanto às instituições, com exceção do CDL e de associações locais, todas as demais obtiveram uma avaliação na parte superior da escala, pois a soma das médias alcança 5,168%. Contudo, os serviços prestados se posicionaram no centro da escala com 4,088 o que parece um paradoxo, pois, como argumentam, é comum que existam serviços prestados por instituições e eles fazem com que elas sejam bem avaliadas, conforme Saxenian (1990) e Hansen (1991). Na aglomeração estudada também existem as instituições, mas seus serviços não são percebidos como estratégicos. Os recursos intangíveis que essas instituições geram deveriam ser competitivos, pois são eles que geram vantagens competitivas sustentáveis (Fensterseifer & Wilk, 2003). Talvez os serviços que essas instituições estejam prestando não tenham sido contemplados no instrumento aplicado. Isso explica esses resultados. Ou então, é a ação política institucional o recurso referenciado no conjunto de empresas. Dando sequência, aponta-se que os resultados destacaram que as **instituições**, como Senai, Universidades, Associações de Pequenas e Médias Empresas e Poder Público são importantes. O apoio de instituições em P&D também é importante, mas não há concordância sobre a existência da disponibilidade de informações institucionais de produtos e mercados. Da mesma forma, não há uma significativa concordância de que as instituições de apoio à indústria de confecção e representantes das indústrias prestem serviços à empresa, o que coloca em dúvida a cooperação entre instituições e empresas pertencentes ao aglomerado. Se essa cooperação existir, então, deve-se a serviços que talvez não tenham sido pesquisados. Como já foi mostrado por Schmitz (1993), Saxenian (1990), Hansen (1991) e Brusco (1993) os serviços podem ser diversificados e poderia se pensar, até mesmo, em especialização desses serviços, muito embora aqueles serviços que sejam menos dispendiosos possam estar presentes na maioria das instituições de uma determinada aglomeração.

Como já descrito, para a análise dos resultados das instituições se observou dois aspectos, primeiro, os serviços que elas prestam e, posteriormente, sua importância no aglomerado, o que pode ser observado na Tabela 2.

**Tabela 2** - Indicadores de Instituições.

INDICADORES	MÉDIA
Serviços prestados	
As atividades de instituições que geram suporte à pesquisa e desenvolvimento (P&D) são importantes para sua empresa.	4,26
Serviços e apoio à pesquisa e desenvolvimento (P&D) estão disponíveis para sua empresa por parte das instituições e associações empresariais.	3,53
Existe DISPONIBILIDADE de informações institucionais de produtos e mercados.	4,16
A informação institucional existente a respeito de mercados e produtos é consistente e importante.	4,21
As instituições de apoio à indústria de confecção prestam importantes serviços à sua empresa.	4,11
Escala somada	20,27
<b>INSTITUIÇÕES</b>	
Para sua empresa, o CDL e Associação comercial são importantes.	4,26
Para sua empresa, o SENAI é importante.	5,74
Para sua empresa, as Universidades locais são importantes.	5,21
Para sua empresa, a Associação de Pequenas e Micro Empresas é importante.	5,47
Para sua empresa, o poder público municipal é importante.	5,16
<b>ESCALA SOMADA</b>	25,84

Fonte: Elaborado pelos autores.

Não obstante, a Tabela 2, também, indica que os serviços prestados pelas instituições pertencentes ao aglomerado não são utilizados ou não são relevantes, na visão dos respondentes, já

que a soma das médias foi inferior ao valor de referência da escala. Em contrapartida, é visível perceber a importância das instituições na aglomeração, já que a soma das médias foi superior. Neste ínterim, entende-se que as instituições são essenciais devido à sua capacidade de prestar serviços de maneira mais focada, a preços mais baixos, ou, ainda, sob outra égide, seria a habilidade que as instituições têm de captar externamente e internalizar nas aglomerações informações relevantes (Brusco, 1993). No trabalho de Hoffmann (2002), fica claro que tanto as instituições como seus serviços são importantes para a aglomeração territorial, tanto aqui no Brasil como na Espanha. Dessa forma, pode-se entender que as instituições se fundem aos seus próprios serviços e se confundem com eles. Os resultados, aqui, encontrados mostram que essa é uma premissa que não pode ser generalizada, não, ao menos, para essa aglomeração.

No fator **reputação**, os resultados demonstram que a reputação positiva tem maior relevância no aglomerado, ao contrário da reputação negativa das empresas que, na opinião dos entrevistados, não interfere na reputação da empresa. No trabalho realizado por Hoffmann, Molina-Morales e Martinez (2008), os autores descrevem que a reputação das empresas presentes no distrito industrial é aplicada como um diferencial competitivo externo. Então esta reputação, muitas vezes, pode auxiliar em vendas externas, já que a imagem estará sendo vendida junto à empresa. Assim, haverá maior facilidade na venda de produtos existentes no aglomerado. Contudo, o que parece existir nesse aglomerado já foi registrado, anteriormente, por Hoffmann (2002). Note-se que a marca individual das empresas parece auxiliá-las na prevenção de um eventual impacto negativo de outras marcas da aglomeração.

**Tabela 3** - Indicadores de Reputação.

INDICADORES	MÉDIA
A reputação positiva de empresas da região onde sua empresa está localizada tem um efeito positivo sobre sua empresa.	5,32
A reputação negativa de empresas da região onde sua empresa está localizada tem um efeito negativo sobre sua empresa.	3,16
Soma	8,48

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para Teece, Pisano e Schuen (1997), a reputação é tida como um recurso. Dentro de um aglomerado, este recurso pode reduzir o comportamento de incertezas entre as empresas e, ainda, fornecer informações a respeito da confiabilidade (Jones, Hesterley, & Borgatti, 1997). Nessa compreensão, quando a reputação for positiva, ela poderá implicar a redução do comportamento oportunista, o que poderá facilitar as relações entre as empresas existentes no aglomerado. No entanto, no aglomerado em questão, quando analisada a soma das médias, não é possível perceber a importância da reputação, tanto a reputação positiva quanto a negativa não são relevantes para as empresas pertencentes ao aglomerado. Quando Franco (2007) pesquisou o estabelecimento de cooperação estratégica, aquela onde o empresário avalia a relação custo/benefício, a reputação tem um papel importante. Com esse resultado, compreende-se, também, a falta de cooperação, já apontada anteriormente. O contraste com o trabalho de Hoffmann (2002) mostra certa contradição, pois a reputação naquelas aglomerações joga um papel importante, mesmo quando as empresas locais possuem uma marca forte, o que não é o caso dessa aglomeração em Rio do Sul. O que se esperava era um forte impacto tanto da reputação positiva como da negativa, o que é comum onde as empresas ainda estão consolidando suas marcas individuais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar os recursos geradores de vantagem competitiva compartilhados em empresas aglomeradas territorialmente. A pesquisa realizada em um aglomerado industrial da indústria têxtil da região de Rio do Sul (SC) possibilitou inferir que os recursos disponíveis no aglomerado não são totalmente compartilhados.

Os indicadores pesquisados possibilitaram agrupar as questões em categorias que compreenderam a identificação dos recursos: conhecimento, cooperação, localização, mão de obra, instituições e reputação. Convém destacar que, dentre estes, são considerados recursos intangíveis, conforme a classificação de Collis e Montgomery (1995), o conhecimento, a cooperação, a mão de obra e a reputação, fundamentalmente construídas ao longo do tempo.

Considerando a subjetividade da percepção dos respondentes e da dificuldade dos pesquisadores em capturar alguns aspectos importantes para análise, o resultado pode ter levado a valores contraditórios, mas igualmente importantes, na percepção destes autores.

Podem ser considerados recursos competitivos compartilhados pelas empresas na aglomeração estudada, a mobilidade da mão de obra e as instituições. De forma direta, não se



evidenciou a presença do recurso conhecimento, embora se deve admitir que de certa forma ao menos ele exista na aglomeração, pois como já destacado por Hoffmann (2002), tanto as instituições como a mobilidade da mão de obra acabam por transferir indiretamente conhecimento na aglomeração.

A cooperação também não aparece como um recurso na região, convergindo para o trabalho anterior de Hoffmann (2002). O que parece acontecer é que a cooperação se realiza de forma mais frequente com fornecedores do que com concorrentes, o que diminui a capacidade da própria aglomeração gerar recursos competitivos.

O fator localização acabou se tornando indiretamente relevante, pois propicia a mobilidade da mão de obra. Esse inclusive é um pressuposto de Marshall (1925), em seu trabalho seminal. Isso aponta para a possibilidade endógena da aglomeração, no mesmo sentido apontado por Marshall (1925), isto é, é possível que o crescimento das empresas presentes acabe por criar oportunidades para novos negócios ligados à indústria, preconizados por Marshall (1925). Analisando as instituições no aglomerado parece evidente sua necessidade e a importância atribuída, mas não há concordância sobre a existência da disponibilidade de informações institucionais de produtos, mercados e apoio em P&D. Da mesma forma, não há concordância de que as instituições de apoio à indústria de confecção e representantes das indústrias, prestem serviços às empresas, o que pode criar dúvidas sobre a cooperação entre instituições e empresas pertencentes ao aglomerado.

O fato de a reputação não poder ser considerado um recurso competitivo da aglomeração traz algumas implicações. Em trabalhos anteriores (Hoffmann, 2002; Hoffmann, Molina-Morales, & Martinez-Fernandez, 2008) ficou evidenciado que ao menos a reputação positiva era importante, tal como registrado aqui. Mas de forma agregada, nessa aglomeração a reputação não pode ser considerada um recurso. Isso pode tornar mais complexa a própria tarefa de estabelecer a cooperação como um objetivo da aglomeração, considerando que Franco (2007) evidenciou que a reputação é uma ferramenta importante quando se estabelece a cooperação do tipo estratégica, que é deliberada.

Este trabalho possui algumas limitações. A primeira diz respeito ao número de empresas pesquisadas. Como não foi possível entrevistar a totalidade das empresas, esses resultados podem apresentar vieses. A identificação dos recursos aqui pesquisados partiu de um trabalho anterior, o que significa que podem existir outros recursos na aglomeração e que não tenham sido investigados nesse trabalho.



Entende-se que este artigo possa contribuir para a discussão da competitividade e explicação de estratégias geradoras de vantagem competitiva. Ressalta-se, entretanto, a importância do aprofundamento por meio de outros estudos. Nessa linha, os resultados desta pesquisa sugerem a necessidade de se desenvolver a investigação a partir da perspectiva da VBR, com aplicações práticas que permitam explicar o comportamento estratégico e identificar os fatores geradores de vantagem competitiva em aglomerações industriais. Assim, propõe-se, inicialmente, o aprimoramento da pesquisa realizada para aplicação em outras aglomerações, possibilitando estudos comparativos entre estes, especialmente no mesmo ramo de atividades, para posteriormente estender a outras atividades além da têxtil. E, ainda, verificar se o compartilhamento de recursos pode levar a *performance* similar, gerando a competitividade em detrimento das empresas não pertencentes ao aglomerado.

## REFERÊNCIAS

- Amado Neto, J. (2000). Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as empresas e médias empresas. São Paulo: Atlas. Fundação Vanzolini.
- Bandeira-de-Mello, R., & Cunha, C. (2001). A natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisas sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, XXV (pp.15). Campinas, SP.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7, 99-120.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becattini, G. (1990). The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion. In F. Pyke, G. Becattini, & W. Sengenberger (Eds.). *Industrial Districts and Local Economic Regeneration* Eds. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Bellandi, M., Caloffi, A. (2008). District internationalisation and trans-local development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20, 517-532.  
<http://dx.doi.org/10.1080/08985620802462108>
- Brusco, S. (1982). The Emilian Model: productive decentralization and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, 6.

Recursos Compartilhados como Fonte Competitiva em Empresas Aglomeradas Territorialmente:  
Um Estudo na Indústria Têxtil da Região de Rio do Sul (SC)

---

- Brusco, S. (1993). Pequeñas Empresas y Prestación de Servicios Reales. In F. Pyke & W. Sergerberger. *Los DI y las PMYES: DI y Regeneración Económica Local. Colección Economía y Sociología del Trabajo*. Madrid: MSSS.
- Cândido, G., Abreu, A., & França, A. (2000). Aglomerados Industriais de pequenas e médias empresas como mecanismos para promoção de desenvolvimento regional. *REAd*, 5.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2393553>
- Collis, D., & Montgomery, C. (2000). Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. In *Harvard Business Review. Estratégia corporativa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, E. J. (2004). Características estruturais das aglomerações produtivas periféricas. *Encontro Nacional de Economia Política*, IX.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 33, 1504-1511.  
<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Ebers, M., & Jarillo, J. C. (1998). Preface the construction, forms, and consequences of industry networks. *International studies of management and organization*, 27, 3-21.
- Fensterseifer, J. E., & Wilk, E. de O. (2003). Visão da Firma Baseada em Recursos, cluster e performance: um estudo no setor Vitivinícola do RS. In *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)*. São Paulo.
- Franco, M. J. B. (2007) Tipologia de processos de cooperação empresarial: um investigação empírica sobre o caso português. *RAC*, 11, 149-176.
- Hansen, N. (1991). Factories in Danish Fields: how High-Wage, flexible production has succeeded in peripheral Jutland. *International Regional Science Review*, 14, 109-132.  
<http://dx.doi.org/10.1177/016001769101400201>
- Hoffmann, V. E. (2002). Los Factores competitivos de la empresa a partir de la perspectiva de los distritos industriales. Un estudio de la industria cerámica de revestimiento brasileña. Tesis Doctoral Universidad de Zaragoza España, España.
- Hoffmann, V. E., Molina-Morales, F. X., & Martinez, T. (2008). Competitividade na indústria do vestuário: uma avaliação a partir da perspectiva das redes de empresas aglomeradas territorialmente. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 14.

- Jones, C., Hesterley, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanism. *Academy of management Review*, 22, 911-945.  
<http://dx.doi.org/10.2307/259249>  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022109>
- Kristensen, P. H. (1993). “Distritos Industriales en Jutlandia Occidental, Dinamarca”, In F. Pyke, W. Sergerberger. *Los DI y las PYMES: DI y Regeneración Económica Local*. Colección Economía y Sociología del Trabajo, Madrid, MSSS.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marshall, A. (1925). *Principles of Economics*. (8a. ed.) London: Macmillan.
- Marshall, A. (1982). *Princípios da Economia*. São Paulo: Abril Cultural.
- Molina-Morales, F. X. (2001). “Human Capital in the Industrial Districts”, *Human Systems Management*, 20, 319-331.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinamica da inovação*. (The knowledge-creating company, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1989). *A vantagem competitiva das nações*. Rio do Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 70-91.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationship Between Organizations. *Strategic Manangement Journal*, 13, 483-498.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130702>

- Saxenian, A. (1990). Regional Networks and the resurgence of Silicon Valley. *California Management Review*, 89-112.
- Schmitz, H. (1993). Distritos Industriales: Modelo y Realidad en Baden-Württemberg. In W. Sergerberger, & F. Pyke. *Los DI y las PYMEs: DI y Regeneración Económica Local*. Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid: MSSS.
- Silva, C. M. M. (2005). Transferência de conhecimento entre empresas calçadistas aglomeradas territorialmente na região do vale dos sinos – R.S. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamics Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.  
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Trigilia, C. (1993). Distritos Industriales Italianos: Ni Mito Ni Interludio. In W. Sergerberger, & F. Pyke. *Los DI y las PYMEs: DI y Regeneración Económica Local*. Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid: MSSS.
- Vasconcelos, F., & Cyrino, A. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 20-37.
- Wernefelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Whittington, K. B., Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2009). *Administrative Science Quarterly*, 54, 90-122.  
<http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.90>
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: the analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.  
<http://dx.doi.org/10.2307/2393356>

---

**Recebido: 30/11/2009**

**Aprovado: 07/02/2010**